

BAB I

**ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN  
BIAYA PRODUKSI  
PADA PT BUDI MAKMUR JAYAMURNI**

**1.1 Latar Belakang Masalah**

Berdasar tujuannya organisasi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu organisasi yang bertujuan mencari laba (profit oriented) atau yang disebut juga perusahaan dan organisasi yang tidak bertujuan mencari laba (non profit oriented) atau bersifat sosial. Pada umumnya perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai beberapa tujuan pokok, tujuan perusahaan tersebut antara lain : profitabilitas, efisiensi, kualitas produk barang dan jasa yang memuaskan pelanggan, keberhasilan kinerja dan masih banyak yang lainnya.

Tercapainya tujuan perusahaan bukanlah sesuatu yang terjadi secara kebetulan saja, tetapi semua itu dapat dicapai jika semua tahap dan kegiatan-kegiatan telah dipikirkan, direncanakan dan dilaksanakan dengan seksama dan seteliti mungkin oleh manajemen yang bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan tersebut.

Hasil dari proses perencanaan (planning) adalah rencana (plan). Dikenal beberapa tipe rencana, dan perlu ditekankan bahwa tipe-tipe tersebut bersifat hierarki (berurutan jenjang). Hierarki perencanaan tersebut adalah sebagai berikut:

1. **Sasaran (goal).** Sasaran atau goals mempunyai arti yang luas dan umum, umumnya tanpa dinyatakan dalam periode waktu tertentu, mengenai apa yang ingin dicapai organisasi, sasaran dikembangkan dalam proses perencanaan strategi.

2. **Tujuan (objective).** Istilah objectives mempunyai arti yang lebih spesifik, merupakan pernyataan mengenai apa yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka waktu tertentu, dapat ditentukan dasar pengukuran untuk menilai pencapaian tujuan, tujuan digunakan untuk proses pengendalian manajemen.
3. **Strategi (strategy) dan kebijaksanaan (policy).** Strategi adalah suatu kesatuan rencana yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Untuk dapat mencapai tujuan maka strategi memerlukan rencana dan tekanan khusus yang disusun dalam bentuk kebijaksanaan (policy). Kebijaksanaan adalah pedoman pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu.
4. **Program.** Program merupakan implementasi strategi yang diperlukan dalam rangka pencapaian tujuan.
5. **Anggaran (budget).** Anggaran adalah rencana yang disusun secara kuantitatif, umumnya dalam ukuran satuan moneter, yang mencakup jangka waktu tertentu yang biasanya satu tahun.

Adapun yang dimaksud dengan perencanaan adalah memilih beberapa alternatif yang memungkinkan untuk dilaksanakan dimasa depan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan serta sumber-sumber ekonomi yang dimiliki dan kendala-kendala yang dihadapinya di masa yang akan datang.<sup>1</sup>

Perencanaan yang baik tidak akan berhasil bila tidak diikuti dengan pengendalian. Menurut Supriyono pengendalian adalah :

Proses untuk memeriksa kembali, menilai dan selalu memonitor laporan-laporan, apakah pelaksanaan tidak menyimpang dari tujuan yang sudah ditentukan.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> R.A. Supriyono. Akuntansi Manajemen I : Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan. Yogyakarta, BPFE UGM, 1987, Edisi Pertama, Hal. 331

<sup>2</sup> R.A. Supriyono, Akuntansi Biaya : Pengumpulan dan Penentuan Harga Pokok, Yogyakarta, BPFE UGM, 1982, Edisi Pertama, Hal. 7

Supaya perusahaan dapat dioperasikan secara optimal, manajer perusahaan memerlukan suatu teknik dan prosedur manajemen yang dapat memberikan informasi yang tepat sehingga manajer dapat mengambil keputusan yang tepat pula. Salah satu alat yang penting adalah perencanaan yang dituangkan dalam anggaran.

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan dalam jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun.<sup>3</sup>

Sebagai alat pengendalian, anggaran merupakan pegangan bagi manajemen yang bertanggungjawab menjalankan kegiatan-kegiatan untuk mengadakan penilaian atas prestasi atau hasil-hasil yang telah dicapai. Pada dasarnya tujuan dilakukannya penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Memberi gambaran yang diharapkan dari suatu rencana kegiatan.
2. Setelah disetujui anggaran merupakan pedoman bagi eksekutif dan kepala bagian mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan.
3. Berfungsi sebagai alat ukur selisih yang terjadi, merupakan petunjuk keber-hasilan atau ketidak berhasilan suatu kegiatan.

Proses penyusunan anggaran merupakan koordinasi antara manajer pusat pertanggungjawaban yang satu dengan manajer pusat pertanggungjawaban yang lain yang kemudian di negosiasikan dengan atasan mereka. Hasil akhir proses negosiasi tersebut adalah suatu anggaran yang telah disetujui oleh atasan yang berisi pendapatan yang diharapkan dapat diperoleh dalam suatu periode anggaran

---

<sup>3</sup> R.A. Supriyono, Akuntansi manajemen I : Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan, Yogyakarta, BPFE, 1987, Edisi Pertama, Hal. 340

dan sumber-sumber yang digunakan untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban tersebut serta tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Anggaran ini perlu dibuat agar target yang ingin dicapai menjadi jelas dan mudah dimengerti oleh para pelaksananya.

Anggaran memiliki beberapa fungsi sebagai berikut :<sup>4</sup>

1. **Fungsi Perencanaan**, didalam proses perencanaan ditentukan tujuan yang hendak dicapai. Tujuan tersebut menjadi dasar didalam penentuan strategi dan kebijaksanaan.
2. **Fungsi Koordinasi**, anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasi rencana dan tindakan berbagai unit atau sagmen yang ada didalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras kearah pencapaian tujuan.
3. **Fungsi Komunikasi**, komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan dan penyimpangan yang timbul.
4. **Fungsi Motivasi**, anggaran yang penyusunannya mengikutsertakan peran serta para pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka di dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan dan sekaligus untuk mengukur prestasi mereka.
5. **Fungsi Pengendalian dan Evaluasi**, pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara realisasi dengan rencana sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi..

---

<sup>4</sup> *ibid*, hal. 343

6. **Fungsi Pendidikan**, anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dia pimpin.

Agar anggaran dapat memanfaatkan keunggulannya sebaik mungkin dan menekan keterbatasannya sekecil mungkin, maka anggaran yang baik memerlukan syarat-syarat yang harus dipenuhi sebagai berikut : <sup>5</sup>

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggungjawab yang jelas.

2. Adanya Sistem Akuntansi yang memadai

Sistem yang memadai meliputi : (a) penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung pe-nyimpangannya, (b) pencatatan akuntansi yang memberikan informasi mengenai realisasi anggaran, (c) laporan didasarkan pada akuntansi pertanggung-jawaban.

3. Adanya Penelitian dan analisis

Penelitian dan analisa dilakukan untuk menetapkan alat pengukuran prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisa prestasi.

4. Adanya dukungan para pelaksana

Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.

---

<sup>5</sup> *ibid*, hal 346

Pada perusahaan manufaktur dapat disusun program anggaran tahunan dalam bentuk program anggaran operasional (master) yang merupakan koordinasi antara.<sup>6</sup>

1. Anggaran Penjualan.

Anggaran Penjualan dapat disusun berdasarkan jenis produk yang dijual, daerah penjualan, atau faktor lainnya, atau kombinasi beberapa faktor tersebut.

2. Anggaran Produksi, meliputi:

a. Anggaran biaya produksi

(1) Anggaran biaya bahan baku

(2) Anggaran biaya tenaga kerja

(3) Anggaran biaya overhead pabrik

b. Anggaran Persediaan

c. Anggaran Pembelian

3. Anggaran Biaya Komersial dan Finansial, meliputi

a. Anggaran biaya distribusi atau pemasaran

b. Anggaran biaya administrasi dan umum

c. Anggaran biaya finansial (keuangan)

4. Anggaran Kas meliputi:

a. Anggaran penerimaan kas

b. Anggaran pengeluaran kas

---

<sup>6</sup> R.A. Supriyono. Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan. Yogyakarta, BPFE UGM, 1987, Edisi kedua, Hal. 20

#### 5. Anggaran Pengeluaran Modal :

- a. Anggaran penggantian aktiva tetap
- b. Anggaran penambahan aktiva tetap
- c. Anggaran ekspansi

Bagi sebagian perusahaan manufaktur, biasanya elemen biaya yang paling besar adalah biaya produksi. Biaya produksi mencakup biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Dengan demikian bagi perusahaan tersebut dengan mengendalikan biaya produksi berarti telah mengendalikan sebagian besar biaya yang terjadi.

PT Budi Makmur Jayamurni adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang penyamakan kulit. Seperti perusahaan lainnya PT Budi Makmur Jayamurni juga menghadapi persaingan yang ketat . Untuk memenangkan persaingan ini perusahaan perlu secara dini mengelola sumber daya yang dimilikinya. Untuk itu perusahaan melakukan perencanaan yang dilakukan melalui penyusunan anggaran. Proses penyusunan anggaran perusahaan dimulai dengan menyusun anggaran penjualan berdasarkan pengalaman masalalu dan kemampuan mesin dalam memproduksi, kemudian anggaran produksi yang disusun berdasarkan anggaran penjualan yang dibuat, setelah itu kemudian baru dibuat anggaran biaya produksinya. Secara periodik akan dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran tersebut. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan antara realisasi dengan rencana atau anggaran yang telah disusun, jika terjadi penyimpangan, maka penyimpangan tersebut akan digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan dimasa yang akan datang. Selama ini sebagian besar biaya yang terjadi pada PT

Budi Makmur Jayamurni merupakan biaya produksi. Hal ini menunjukkan bahwa biaya produksi pada PT Budi Makmur Jayamurni merupakan biaya paling dominan. Dengan demikian bagi PT Budi Makmur Jayamurni dengan mengendalikan biaya produksi berarti telah mengendalikan sebagian besar biaya yang terjadi.

Berdasarkan latar belakang masalah, penulis tertarik melakukan penelitian terhadap sistem anggaran PT Budi Makmur Jayamurni untuk penulisan skripsi ini dengan judul “ **Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT Budi Makmur Jayamurni** “

### **1.2 Perumusan Masalah**

Agar suatu anggaran dapat digunakan sebagai suatu dasar pengendalian maka anggaran tersebut sebaiknya memenuhi criteria sebagai anggaran yang baik. Dengan demikian maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

**“ Apakah Anggaran pada PT. Budi Makmur Jayamurni Dapat Digunakan Sebagai Dasar Pengendalian “**

### **1.3 Batasan Masalah**

1. Agar anggaran pada PT. Budi Makmur Jayamurni dapat digunakan sebagai dasar pengendalian maka anggaran tersebut memerlukan syarat-syarat yang harus dipenuhi, yaitu
  - a. Adanya organisasi perusahaan yang sehat.
  - b. Adanya sistem akuntansi yang memadai.
  - c. Adanya penelitian dan analisis.



- d. Adanya dukungan dari pelaksana.
2. Selama ini sebagian besar biaya yang terjadi pada PT. Budi Makmur Jayamurni merupakan biaya produksi, hal ini menunjukkan bahwa biaya produksi pada PT Budi Makmur Jayamurni merupakan biaya yang paling dominan, maka karena luasnya masalah anggaran pembahasan dibatasi pada anggaran operasi, yaitu anggaran produksi dan anggaran biaya produksi. Data anggaran biaya produksi yang akan dianalisis adalah data anggaran tahun 2000.

#### **1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Tujuan dan manfaat penelitian ini adalah :

1. Bagi penulis
  - a. Untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang pengendalian biaya produksi dengan menggunakan anggaran.
  - b. Untuk mengetahui apakah anggaran pada PT. Budi Makmur Jayamurni sudah dapat digunakan sebagai dasar pengendalian.
2. Bagi Perusahaan
  - a. Untuk memberikan sumbangan pemikiran kepada perusahaan sehingga anggaran produksi yang disusun dapat digunakan sebagai dasar pengendalian.
  - b. Sebagai bahan masukan dengan melakukan pertimbangan perbaikan dan perencanaan untuk kegiatan penyusunan anggaran dimasa yang akan datang.

### **1.5 Metode Penelitian**

Penelitian merupakan suatu kegiatan untuk memecahkan suatu permasalahan dengan menggunakan cara-cara dan metode ilmiah. Untuk mengumpulkan data-data penelitian ini digunakan metode :

#### **1. Penelitian Kepustakaan**

Penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan dengan membaca literatur yang berhubungan dengan obyek penelitian.

#### **2. Penelitian Lapangan**

Penelitian ini dilakukan dengan melakukan penelitian langsung keperusahaan.

Dalam penelitian ini penulis melakukan kegiatan :

- a. Wawancara, yaitu dengan mengadakan wawancara dengan pemimpin perusahaan serta orang-orang yang mewakili perusahaan tersebut untuk memperoleh data yang dibutuhkan.
- b. Observasi, yaitu dengan melihat langsung dan mengamati keadaan sesungguhnya di perusahaan dengan maksud untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai masalah yang diteliti.

### **1.6 Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode analisis data kualitatif. Analisis data kualitatif untuk menjelaskan data hasil penelitian yang telah dikumpulkan. Metode analisis data yang dilakukan adalah :

1. Menggunakan manual sistem akuntansi dan manual organisasi yang mencerminkan tugas wewenang, tanggung jawab serta hubungan antara berbagai bagian dalam organisasi serta berdasarkan manual anggaran.
2. Mengevaluasi apakah anggaran pada PT. Budi Makmur Jayamurni sudah dapat digunakan sebagai dasar pengendalian.

### **1.7 Sistematika Pembahasan**

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini akan diuraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian, metode analisis data dan sistematika pembahasan.

#### **BAB II : ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI**

Pada bab ini akan diuraikan mengenai landasan teori yang dipergunakan, yaitu perencanaan dan pengendalian, pengertian biaya, penggolongan biaya, analisis regresi korelasi, perilaku biaya, setelah itu akan dijelaskan mengenai pengertian biaya produksi, pengendalian biaya produksi dan pengertian anggaran yang mencakup anggaran sebagai suatu rencana, manfaat anggaran, kelemahan anggaran, jenis-jenis anggaran, syarat-syarat berhasilnya anggaran, analisis selisih, uji t, dan kompensasi manajemen.

#### **BAB III : ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. BUDI MAKMUR JAYAMURNI**

Bab ini akan menguraikan mengenai sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, hasil produksi dan pemasarannya, aspek produksi, aspek personalia, prosedur anggaran yang baik, analisis data.

#### BAB IV : PENUTUP

Pada bab terakhir ini akan ditarik suatu kesimpulan dan saran-saran untuk perbaikan perusahaan yang diteliti.

